



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

”En chef kan också stå och montera”

En fallstudie av ledarskap och förtroende
inom IKEA

Examensarbete för Kandidatexamen i Personalvetenskap, 15 hp
Juni 2013

Författare

Linus Utas Arbin
Teresa Åkemar

Handledare

Anna Jonsson

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 högskolepoäng

År: 2013

Handledare: Anna Jonsson

Examinator: Petra Adolfsson

Syfte

Syftet med studien är att utöka förståelsen för vad som påverkar förtroendefullt ledarskap, genom en fallstudie av ledarnas och de leddas upplevelser på en arbetsplats.

Teori

Teorier kring vad bra ledarskap är har varierat, men de senaste åren har relationen mellan ledare och medarbetare betonats mer och mer. Utifrån begreppen ledarskap, tillit och förtroende beskrivs teorier bakom det som i den här studien sammanfattas som förtroendefullt ledarskap.

Metod

En kvalitativ fallstudie med abduktiv ansats. Semistrukturerade intervjuer med medarbetare, enhetschefer och avdelningschef på säljavdelningen på ett IKEA-varuhus. Analys av empiriskt material utifrån teoretiskt ramverk. Studien följer vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer, och strävar i sin metod efter så hög transparens som möjligt.

Resultat

Förtroendefullt ledarskap påverkas av relationer. Tid och upplevelse av social närhet är grundläggande för att utveckla sådana. Kontinuitet i arbetet är viktigt, men hur det påverkar förtroende för ledare är inte fullt utrett. I fallstudien är förtroendet för enhetscheferna högt men för avdelningschefen varierande, vilket beror på skiftande förutsättningar enligt ovan. Arbetsplatsen präglas av öppenhet, med vissa begränsningar, som ledningen har viss insikt i. IKEA:s värderingar är väl förankrade hos ledare och medarbetare, och ger goda förutsättningar för förtroendefullt ledarskap. Vidare studier skulle med fördelaktighet kunna bedrivas på konsekvenserna av hög chefsomsättning, hur kontrollfunktioner såsom stämpelklocka påverkar förtroende, samt hur förtroendefullt ledarskap påverkar medarbetares prestationer och därmed företagets resultat.

Nyckelord: Ledarskap, medarbetare, förtroende, värderingar, IKEA

Förord

Författarna vill tacka HR-avdelningen på det studerade varuhuset för möjligheten och hjälpen med att genomföra studien. Vi vill tacka vår handledare Anna Jonsson, Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för engagemang och kontinuerlig återkoppling. Vi tackar också kurskamrater för konstruktiv kritik vid granskningsseminarier och opponeringstillfälle samt lokaltrafiken för behagliga och punktliga transporter. Slutligen vill vi rikta oss till de personer som tagit sig tid att delta i intervjuer:

Ett stort tack för ditt ovärderliga bidrag!

Teresa Åkemar och Linus Utas Arbin

Göteborg den 3 juni 2013

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR | 2 |
| 1.3 AVGRÄNSNING | 3 |
| 1.4 DISPOSITION | 3 |
| | |
| 2. LEDARSKAP OCH FÖRTROENDE I TEORIN | 4 |
| 2.1 LEDARSKAP | 4 |
| 2.1.1 <i>Chefskap och ledarskap</i> | 6 |
| 2.2 TILLIT | 7 |
| 2.2.1 <i>Delaktighet</i> | 8 |
| 2.2.2 <i>Värderingar</i> | 9 |
| 2.3 FÖRTROENDEFULLT LEDARSKAP | 10 |
| | |
| 3. METOD | 14 |
| 3.1 METODANSATS OCH METODVAL | 14 |
| 3.2 STUDERAD VERKSAMHET OCH URVAL | 14 |
| 3.3 INTERVJUMETOD | 15 |
| 3.4 ANALYS | 16 |
| 3.5 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER OCH ÖVERVÄGANDEN | 17 |
| 3.6 PÅLITLIGHET, GILTIGHET OCH TRANSPARENS | 18 |
| | |
| 4. RESULTAT OCH ANALYS | 19 |
| 4.1 HUR UPPLEVER MEDARBETARNA FÖRTROENDET FÖR SINA LEDARE? | 19 |
| 4.1.1 <i>Ledarstil</i> | 19 |
| 4.1.2 <i>Delaktighet</i> | 20 |
| 4.1.3 <i>Öppet klimat</i> | 21 |
| 4.1.4 <i>Kontroll</i> | 23 |
| 4.1.5 <i>Förtroendefullt ledarskap</i> | 24 |
| 4.1.6 <i>Chefsomsättning</i> | 27 |
| 4.2 HUR UPPLEVER LEDARNA SITT EGET LEDARSKAP OCH RELATIONEN TILL MEDARBETARNA? | 29 |
| 4.2.1 <i>Ledarstil</i> | 29 |
| 4.2.2 <i>Öppenhet</i> | 30 |
| 4.2.3 <i>Förtroendefullt ledarskap</i> | 31 |
| 4.2.4 <i>Chefsomsättning</i> | 32 |
| 4.3 VILKEN ROLL SPELAR IKEA:s VÄRDERINGAR FÖR ATT SKAPA FÖRTROENDE FÖR LEDARE? | 32 |

| | |
|----------------------|-----------|
| 5. DISKUSSION | 35 |
|----------------------|-----------|

| | |
|----------------------|-----------|
| 6. SLUTSATSER | 38 |
|----------------------|-----------|

| | |
|----------------------|-----------|
| 7. REFERENSER | 40 |
|----------------------|-----------|

BILAGOR

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE MEDARBETARE

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE ENHETSCHEFER

BILAGA 3: INTERVJUGUIDE AVDELNINGSCHEF

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ledarskap är idag ett synnerligen populärt begrepp (Alvesson 2006:185). Ledare för framgångsrika företag hyllas som hjältar, och vid motgångar kritiseras höga chefer ofta för att inte vara tillräckligt starka ledare. I en samtid där bristande ledarskap är problemet och bättre ledarskap är lösningen, kan ledarskapet göras ansvarigt för nästan allt som händer, eller inte händer. (Jönsson & Strannegård 2009:11,30)

Så vad är bättre ledarskap? Råd och tips går att få i överflöd via tidningar, böcker, tal och kurser. Denna studie kommer att ta sin utgångspunkt i ett konkret exempel på en verksamhet inom IKEA där man följer upp hur ledarskapet i organisationen uppfattas av de anställda. Genom en omfattande medarbetarenkät ges siffror på vad medarbetarna är nöjda med och vad som kan förbättras för att uppnå ett bättre ledarskap. Resultaten från de senaste enkäterna, genomförda år 2011 och 2013, är över lag goda. Ett par områden kopplade till ledarskap som dock har viss förbättringspotential är frågor om förtroende, öppenhet och tillit. Exempelvis finns en tydlig skillnad mellan förtroende för närmsta chef och förtroende för högre ledning, där det senare är lägre. Frågan uppstår vad som ligger bakom dessa siffror, vad i ledarskapet som skapar eller inte skapar förtroende.

Forskningen kring ledarskap är utbredd, och förtroende nämns som ofta som en viktig ingrediens i ett bra ledarskap (se t ex Andersson & Tengblad 2009, Covey 2006, Gordon 2012). Men få studier tycks ha gjorts på vad förtroende innebär och vad som ligger bakom upplevelsen av förtroende för den enskilda personen. Detta är området för den här studien.

IKEA är ett värderingsstyrt företag. Man är kända för sin starka företagskultur, och även forskning som genomförts med IKEA som objekt fastslår att en svensk tradition präglar både produkter och varumärkets starka kultur (Lagergren, 2003:150). Värderingarna lägger grunden för hur verksamheten bedrivs och styr hur ledarskap utövas. Med en så tydlig kultur och så speciella förutsättningar är ett IKEA-varuhus därför en intressant organisation att studera hur ledarskap och förtroende fungerar i.

Enligt Antonakis & Atwater (2002:679) är det ledarens engagemang och förmåga att leva enligt sina värderingar och mål som bygger upp den trovärdighet som en ledare behöver för att kunna leda en grupp och få sina medarbetare att prestera. Hur ser det ut på IKEA, lever ledarna företagets värderingar?

Enligt enkätresultaten avgör ledningsnivå i viss mån förtroendegrad. Men frågan är om det verkligen är just den hierarkiska skillnaden som ger lägre förtroende. I IKEA:s värderingar ligger nämligen prestigelösheten, att alla är lika, gemenskap, ingen är bättre än någon annan¹ (Kamprad, 2007). Rangmässigt avstånd borde inte spela roll. Dock visar forskning att såväl fysiskt avstånd, som har blivit allt vanligare i samband med organisationers internationalisering, och en upplevd social distans utgör ett hinder för utvecklandet av tillit i relationer mellan ledare och ledda (Bartram & Casimir, 2007:15). Författarna menar att detta går att kompensera med en god kommunikationsteknik. Frågan är då hur avståndet mellan medarbetare och ledningsgrupp ser ut på IKEA, och om det finns några kompensationsprocesser för att underlätta för ett relations- och tillitsskapande parterna emellan. Howell & Hall-Merenda (1999:680) visar samtidigt att fysiskt avstånd inte har betydelse om det råder en individuell relation mellan var och en av medarbetarna och den som leder. Hur ser den relationen ut mellan ledare och ledda på IKEA? Finns det några skillnader beroende på ledningsnivå?

Ur personalvetenskaplig synvinkel är ämnet relevant då det handlar om att söka en förståelse för vad som ger personal en känsla av förtroende i sitt arbete och gentemot sin ledning. Kan en sådan förståelse bidra till kunskapen om hur man får personal att känna tillit så kan också personalvetenskapen utöka sitt viktiga bidrag till utvecklingen av ledarskap.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utöka förståelsen för vad som påverkar förtroendefullt ledarskap, genom en fallstudie av ledarnas och de leddas upplevelser på en arbetsplats. Studien genomförs med följande frågeställningar:

¹ Studiens titel, ”En chef kan också stå och montera”, är ett intervjuцитat som ringar in just denna grundbult i IKEA:s värderingar.

1. Hur upplever medarbetarna förtroendet för sina ledare?
2. Hur upplever ledarna sitt eget ledarskap och relationen till medarbetarna?
3. Vilken roll spelar IKEA:s kärnvärden för att skapa förtroende för ledare?

1.3 Avgränsning

Ledarskap är ett omdiskuterat begrepp, exempelvis i termer av konstruktion då man uppmärksammar att det bara finns för att vi pratar om det (Kallifatides 2009:186ff). Att utgå från ett begrepp som har många olika definitioner kan bli spretigt, och försvåra en diskussion kring förtroende inom ledarskap. För att begränsa och tydliggöra har vi valt att som utgångspunkt betrakta ledarskap enligt Northouses definition “a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (Jönsson & Strannegård 2009:14). Vilket, mot bakgrund av att denna studie kommer att behandla hur ett ledarskap kan se ut, skulle kunna uttryckas som *hur människor leder och leds*. Enligt vår uppfattning är det i denna bemärkelse som begreppet ledarskap används i vardagligt tal i organisationer.

1.4 Disposition

Efter den inledande bakgrunden till och syftet med studien så redogörs i avsnitt två för teoribildning kring ledarskap och förtroende, samt de underliggande eller besläktade begrepp som behövs för analysen. Avsnitt tre beskriver hur studien har genomförts och vilka överväganden som gjorts. I avsnitt fyra redovisas den insamlade empirin och analyseras utifrån det teoretiska ramverket. Det femte avsnittet utgörs av en diskussion av analysen, och avslutningsvis landar avsnitt sex i en återkoppling till syftet, med konkreta slutsatser och uppslag för vidare forskning.

2. Ledarskap och förtroende i teorin

Avsnittet är indelat i tre delar som tillsammans bildar studiens teoretiska ramverk. Delarna utgörs av ledarskap, tillit och förtroendefullt ledarskap, där den sistnämnda kopplar samman tillitsbegreppet med ledarskapsbegreppet och applicerar det på relationen mellan ledare och ledda på en arbetsplats. Förtroende som begrepp uttrycks i en stor del av litteraturen som tillit, varför orden i detta avsnitt används relativt synonymt. Under rubriken tillit betonas begreppen delaktighet och värderingar. Dessa har en relevant koppling till de förbättringsområden i IKEA:s medarbetarenkät som denna studie fokuserar på och är även i litteraturen de områden som tillit i första hand ställs mot.

2.1 Ledarskap

Blomquist och Röding (2010:28-30) menar att ledarskap är ett utforskat område där man söker finna svar på ledarskapets hemliga framgångskoncept men där resultaten är av mångfaldig och spridd karaktär. Trenderna om hur en chef ska vara har varierat över tid. Organisationernas förändring mot effektiva system i samband med de tanketraditioner som uppstod i slutet av 1800-talet som kom att kallas Scientific Management, eller Taylorismen, inneslöt också ledarskapet. Henri Fayols tankar om Administration Management dominerar organisationernas platta uppbyggnad än idag liksom Frederick Taylors effektivitetstanke inom Taylorismen. Under 1920- och 30-talet växte human relations- rörelsen fram och fokus flyttades från produktion och organisation till medarbetarna och deras relationer. Intresset var riktat åt attityder och beteenden och vilka känslor som låg till grund för dessa. Det var under denna tid som man började prata om ledarens personliga egenskaper och mycket resurser lades på personlighetstester för att finna den optimala ledaren. På 70-talet då medarbetarnas medbestämmanderätt stod i fokus växte också intresset för ledarens känslor och ledaren som person. Det följdes av den framväxande debatten på 80-talet om den karismatiske ledaren och intresset för ledaren fördjupades på 90-talet då ledarens emotionella intelligens stod i fokus. På 2000-talet har forskningen vidare koncentrerat sig på relationsorienterat ledarskap. (Blomquist och Röding 2010:28-30)

Dagens organisationer som är anpassade efter en snabbt föränderlig arbetsmarknad ställer enligt Svenningsson m.fl. (2009:30-31) höga krav på en ledares förmåga att kunna inspirera och engagera sin personal och därigenom skapa kreativitet och innovation snarare än att kontrollera sina medarbetare. De senaste årens forskning problematiserar dock resonemanget och menar att det är fler och mer avgörande omständigheter än just en ledares egenskaper som ger en förståelse kring hur ledarskapet fungerar på en arbetsplats, bland annat menar författarna att relationsprocesser är ett avgörande begrepp för att kunna ge en bredare bild av ledarskapet. Det finns enligt Howell och Hall-Merenda (1999:680) två parallella inriktningar inom ledarskapsforskningen där den ena behandlar ett ledarperspektiv och den andra ett relationsperspektiv mellan ledare och ledda. Svenningsson m.fl. (2009:51) menar att ledarskap är ett "socialt fenomen" där avsaknaden av mänskliga relationer vore meningslöst. Ledarskap utövas i relation till andra och genom ömsesidighet där medarbetarna är med och skapar förutsättningar för ett relationellt ledarskap.

Blomquist och Röding (2010:276) menar också att det handlar om ett samspel mellan överordnade och underordnade och att effekterna av ett ledarskap handlar om hur människor reagerar på och tar emot ledarens handlingar. Lagergren (2003:108) beskriver det relationsorienterade ledarskapet med hjälp av Göran Tunhammar, VD för Svenskt Näringsliv som ger följande ord om relationen mellan ledare och medarbetare; "Ledarskap har inte ett dugg med position att göra. Ledarskap är en relation med en eller flera människor - och det förutsätter naturligtvis förtroende. Det är ett nyckelbegrepp. Vi har för lite av det ledarskap som är baserat på en förtroendebaserad relation."

Andersson och Tengblad (2009:245) delar ovanstående författares åsikter och menar att forskningens nya fokus inom ledarskapet som ligger på relationen mellan ledare och medarbetare gör medarbetarna till medproducenter av ledarskapet. Blomquist och Röding (2010:276) hävdar också att arbetsmarknadens förändringstakt ställer krav på andra typer av medarbetare. Medarbetaren ska kunna se helheten och ta större individuellt ansvar. Hon eller han ska känna engagemang, vara anpassningsbar och initiativrik. Personalen ska själva ta ansvar för sin egen utveckling och kunna leda sig själva. Begreppet handlar även om hur medarbetaren hanterar relationen till sin chef,

sina kollegor och till kunderna. Förutsättningen för att motivera medarbetarna till att själva leda sitt arbete kräver ett engagerat ledarskap och ett genuint intresse för sina medarbetare.

2.1.1 Chefskap och ledarskap

I litteraturen skiljer Blomquist och Röding (2010:20); Svenningsson m.fl. (2009:34); Rohlin m.fl. (1994:173) på begreppen chefskap och ledarskap där det första syftar till att skapa förutsägbarhet genom ordning och struktur och det andra till att skapa förändring genom förändringsprocesser. Det är två olika typer av ledning som båda har som mål att få medarbetarna att utföra ett specifikt arbete efter tagna beslut men som skiljer sig i sättet på hur man går till väga. Ledarskapet kännetecknas av inspiration, uppmuntran och engagemang gentemot sin personal medan fokus på chefskapet ligger på kontroll och uppföljning samt att lösa problem när de redan har uppstått.

Som ledare värnar man enligt Svenningsson m.fl. (2009:34) om sin relation till sina anställda och arbetar utifrån ett proaktivt förhållningssätt med nyskapande och innovation som de tyngsta hörnstenarna. I ledarskapet ligger enligt Blomquist och Röding (2010:22) ett naturligt intresse för vilja till förändring, fokus på långsiktiga processer och en starkt utvecklad tillit till sina medarbetare. Detta synsätt öppnar upp för kreativitet och innovation. Ett resultat av det omvända, ett starkt processlett chefskap, ger en stabil verksamhet med begränsade förändringsbenägenheter. Något som Blomquist & Röding (2010:33) inte anser passar in i dagens arbetsmarknad. Det kan konstateras att båda typer av ledarskap bör fungera kompletterande för att uppnå ett gott ledarskap.

Vidare anser Blomquist & Röding (2010:93) att det coachande förhållningssätt som är utmärkande för ledaren bygger på en professionell tillit och en jämställdhet gentemot varandra. Det handlar om att ställa frågor som medarbetarna själva får hitta svaret till och att stödja och hjälpa medarbetaren till att lyckas genom att coacha fram möjligheter för att finna svar och lösningar. Det ligger alltså i medarbetarens ansvar att hitta lösningar för att förverkliga mål.

2.2 Tillit

Tillit som begrepp förekommer enligt Höijer (2010:15) inte i någon enhetlighet inom forskningen utan definieras olika beroende på sammanhang. Begreppet organisatorisk solidaritet skapades enligt Janebrant (2000:114) av Emile Durkheim redan 1965 och vittnar om förtroendets betydelsefulla roll och dess bidrag till diskussioner inom organisationer redan på 60-talet. Enligt Janebrant (2000:114) menar sociologen James Coleman att tillit är en förutsättning för att en organisation ska kunna sätta upp och arbeta efter gemensamma mål. Författaren utgår i sin definition av tillit från begreppet socialt kapital som handlar om individens förmåga att vilja umgås med varandra. Tillit är det som utvecklas i relationen mellan människor över tid när individen känner en säkerhet kring att löften kommer att hållas och förväntningar bemötas. Janebrant definierar tillit med ett citat av Shaw: "belief that those on whom we depend will meet our expectations of them" Enligt Höijer (2010:7-8) består tillit av två faktorer där den ena utgörs av förtroendet för sin chef och den andra av förtroendet för andra enheter på arbetsplatsen.

Höijer (2010:9-15) skiljer mellan två delar av tilliten där den ena handlar om hur tillit utvecklas i interaktionen mellan människor och baseras på våra beteenden medan den andra delen fokuserar på individens förmåga att utveckla och konstruera tillit. Höijer delar in tillitsbegreppet i tre huvudområden där det första handlar om värderingar, förväntningar och känslor som baseras på individens personliga erfarenheter. Den andra definitionen fokuserar på den tillit som förekommer mellan och inom organisationer och dess system, och den tredje delen lägger fokus på de interpersonella förhållanden där individen förväntas uppträda på ett visst sätt utifrån en viss kontext. För att lättare förstå begreppet har författaren försökt finna svaret på vad som är tillitens motsats, och skriver följande: "Tillit består av en slags meningsfull ordning hos den växande individen, en ontologisk säkerhet som bidrar till att vi kan hantera omvärlden, det vill säga tillskriva den mening, betydelse och förutsägbarhet. Med detta sätt att se innebär motsatsen till tillit brist på mening eller rent av upplevelse av meningslöshet." Därmed drar författaren också slutsatsen att en avsaknad av tillit också innebär en känsla av misstro. En avsaknad av tillit inom grupper och relationer gör det enligt Höijer omöjligt att samarbeta, detsamma gäller om personalen inte upplever arbetsuppgiften som meningsfullt. Tillit och förtroende

tillsammans med en god sammanhållning framhävs av Höijer som en viktig del för ett framgångsrikt ledarskap och är något som utvecklas med tiden.

2.2.1 Delaktighet

Lagergren (2003:93-95) anser att en organisations viktigaste tillgång är dess mänskliga resurs, personalen. Att skapa en miljö där människor kan utveckla sin fulla potential och verka inom en stimulerande arbetsmiljö och känna motivation för sin arbetsuppgift är företagsledningens främsta uppgift. Det är genom en kreativ och stimulerande arbetsmiljö som tillit och värdetillväxt skapas. Det handlar både om relationen mellan chef och medarbetare, kollegor emellan och mellan företag och kund. Mänsklig tillväxt är nyckeln till många goda effekter inom ett företag, nämligen förmåga till innovation och nya idéer. Sociala innovationer är minst lika viktiga för en framgångsrik affär som de fysiska och tekniska. En glad och motivationsfylld arbetsplats sprider energi och ställer företaget i en attraktiv position på arbetsmarknaden. Kvalitén på den psykosociala arbetsmiljön är en avgörande faktor för medarbetarnas förmåga att hantera sitt arbete och den stress som många av dagens arbetsplatser präglas av. Delaktighet och bekräftelse är avgörande faktorer för att kunna bygga livslång hälsa tillsammans med en ömsesidig respekt för varandra som individer. Detta sätter ledarskapet inom en organisation i en ny position där uppgiften blir att låta sina medarbetare agera självständigt i avsaknaden av ett konstruerat ledarskap. Att ha möjlighet att påverka sin utveckling efter sin egen förmåga och få ta ansvar och kontroll över sitt arbete genererar en känsla av delaktighet och medbestämmanderätt hos medarbetaren. Det kommer i längden att påverka en individs stresströskel och handlar om att få medarbetaren att känna sig betydelsefull. (Lagergren 2003:93-95)

Att skapa delaktighet och förankra beslut hos sina medarbetare är enligt Rolandsson (2009:17-18) några viktiga grundstenar i ledningens arbete med att skapa förtroende i sin personalgrupp. En platt organisation med nära relationer till sina medarbetare underlättar för ett sådant arbetssätt och skapar förutsättningar för en stark sammanhållning, engagemang och gemenskap. Det förutsätter naturligtvis att ledaren genom dialog och handlingskraft har gjort sig legitimerad som ledare i sin personalgrupp och kunnat visa på styrka i att kunna uppnå mål och resultat. I många fall förstärks förtroendet genom att ledaren kan visa på kompetens i komplicerade

frågor även om det kräver en balans för att inte verka för auktoritär gentemot sina medarbetare och därmed istället utveckla ett motstånd i sin arbetsgrupp.

2.2.2 Värderingar

IKEA är enligt Lagergren (2003:104) ett av flera internationella företag med rötter i hemlandet Sverige som har arbetat fram ett starkt varumärke och gjort sig konkurrenskraftigt på den globala marknaden. IKEA framställs i litteraturen som ett framgångsexempel och företagets starka koppling till dess grundare Ingvar Kamprad och hans förmåga att sprida sin passion världen över är imponerande. Man pratar gärna om den dynamik som förekommer mellan företaget och dess kunder och att framgångskonceptet ligger i organisationens strävan efter att hela tiden höja sin innovationskraft.

Salzer-Mörling (2009:359) menar att när en organisations värderingar väl har blivit accepterade och fått en innebörd av medarbetarna på en arbetsplats kommer den starka företagskulturen att leva vidare som självklara föreställningar utan att ifrågasättas. Lagergren (2003:107) menar att för att den starka kulturen i en idéburen organisation ska följas av dess medarbetare är det nödvändigt att ledarskapet bygger på äkthet och att värderingarna ligger till grund för en chefs förhållningssätt till sina medarbetare. Ledaren är den som är bärare för hela organisationens värderingar. Salzer-Mörling (2009:367-368) hävdar vidare att en stark företagskultur är ett sätt att osynligt kontrollera sina medarbetare och dess handlingar och det uppstår en kulturell hegemoni där alla medarbetare följer ett visst beteendemönster utan att reflektera över det. Nya medarbetare introduceras in den befintliga företagskulturen genom handböcker och färdiga meningar och värderingarna internaliseras i deras medvetanden. En gemensam verklighetsbild skapas och ledarens uppgift blir att förmedla denna verklighetsbild ut till omgivningen som ett svar på frågan "så här gör vi på IKEA".

Janebrant (2000:105-107) menar att en symbolisk ledning handlar om att skapa gemenskap och mening åt arbetet för medarbetare och skapa en identitet utåt mot kunder med hjälp av grundläggande värderingar och värdeord. Varför finns vi? För vem finns vi och vart vill vi i framtiden? Det är genom identitetsskapandet som företaget bygger konkurrensfördel gentemot andra organisationer på

arbetsmarknaden. En tydlighet i sin identitet gör det lättare för företaget att ta avstånd från relationer som inte stämmer överens med sina värdegrunder. Här ger författarna IKEA som ett tydligt exempel på en stark företagsidentitet och benämner IKEA:s värdestyrda koncept som “the IKEA way”.

2.3 Förtroendefullt ledarskap

Blomquist och Röding (2010:276) skriver att en god och trovärdig kommunikation är avgörande för tillitsskapandet på en arbetsplats. Dagens självstyrande grupper och nya arbetsformer kan försvåra möjligheten till fysisk kontakt och därmed möjligheten till direkt kommunikation, det gör inte kommunikationen mindre betydelsefull utan snarare tvärtom. Det har nämligen visat sig att prestationen på medarbetarnas arbete går ner då den fysiska närheten, faktiska möten, minskar. En forskningsstudie av Bartram och Casimir (2007:15) förstärker ovanstående resonemang där resultatet visar på att en god kommunikationsteknik kan kompensera för ett fysiskt avstånd och därmed möjliggöra för tillitsskapandet mellan ledare och ledda. De verbala signalerna i form av symboliska gester, exemplifierande handlingar och förebilder som alla är betydelsefulla delar för utvecklandet av förtroende kan alltså kompenseras genom en god och modern kommunikationsteknik. Utan dessa signaler uppstår en avsaknad av information som gör det svårt för människor att integrera och därmed skapa tillit för varandra. Det är också svårt för en ledare att inspirera och motivera sin personal när medarbetarna varken ser eller hör ledaren.

Janebrant (2000:63-64) skriver att om en ledning vill ha inspirerade och motiverade medarbetare som känner en vilja och lojalitet gentemot företaget och dess framgång bör man som företag investera i resurser som syftar till att skapa en förtroendefylld atmosfär på arbetsplatsen. Det görs främst genom att skapa förutsättningar för en öppen dialog och bygga upp en vi-känsla. Författaren anser att om man som chef och ledning bygger upp en tillit till sina medarbetare kommer de automatiskt att göra sitt allra bästa. Denna tillit bygger på att medarbetarna själva får vara med och besluta i strategiska frågor som gäller företagets framtid. Det är först då som individerna kommer att kunna förstå helheten och därmed leverera höga resultat. Antonakis och Atwater (2002:697) visar i sin studie att förutsättningen för att de ledda ska följa sin ledare i prestation och beteende är att ledaren känner och visar förtroende för sina

medarbetare. Förtroende är enligt författarna det som kopplar parterna samman och förutsätter ett ömsesidigt förtroende också hos medarbetarna gentemot sin ledare. Janebrant (2000:115) anser vidare att ju mer kontroll i form av regler och formella lagar en verksamhet har desto större är risken för en upplevd känsla av misstro och misstänksamhet hos medarbetarna gentemot sin ledning.

Äkthetens betydelse inom ledarskapet i en verksamhet är enligt Lagergren (2003:107) nödvändig för att bibehålla sin trovärdighet gentemot sin omgivning. Ledaren är den som företräder och agerar förebild för hela verksamhetsidén och värderingar och visioner bör vila på en genuin grund. Ledaren bör leva sina värderingar för att medarbetaren ska känna tilltro till sin ledning och själva anamma företagets visioner. Antonakis och Atwater (2002:698) har i sin studie kunnat visa på samma resultat, nämligen vikten av att som ledare kunna leva sina värderingar för utvecklandet av tillit mellan sig själv och sina medarbetare. Studien visar också att möjligheten för tillitskapandet mellan ledare och ledna ökar om ledaren bryr sig om sina medarbetare som människor och inte som medel för att nå ett mål. Det stämmer väl överens med den studie som Casimir m.fl. (2006:79) gjort mellan australienska och kinesiska medarbetare där resultatet visar på en ökad grad av tillit mellan ledare och ledna i individuella kulturer än i kollektiva kulturer. Ytterligare en studie utförd av Howell och Hall-Merenda (1999:15) bygger på samma resultat, nämligen att det fysiska avståndet inte har betydelse för avsaknaden av tillit om det råder en individrelation mellan ledare och medarbetare.

Enligt Rolandsson (2009:125-132) är förtroendekapital något som en ledning kan förvärva i kontexten av konventionella förhandlingar mellan ledningsgrupp och medarbetare där dialogen utgör bryggan mellan de anställda och ledningsgruppens hierarkiska ställning och är en förutsättning för att skapa och upprätthålla ett förtroende dem emellan. Dialogen minskar risk för missförstånd och ökar möjligheten till att kunna möta varandras förväntningar och därmed driva verksamhetsarbetet åt samma håll. Engagemang och gemenskap förstärks genom att ledningen initierar till dialog och delaktighet. En öppen målformulering där medarbetarna får vara med och tycka till och där en ständig möjlighet för reflektion ges stärker förtroendebandet mellan ledning och medarbetare. En annan aspekt som är viktig för att ledningen ska lyckas skapa förtroende hos sina medarbetare är enligt Rolandsson (2009:125-132) att

det finns en utvecklingsmöjlighet för var och en av de anställda som syftar till att bibehålla och stärka medarbetarens kompetens. Det handlar om att decentralisera ansvaret till de anställda och skapa förutsättningar för individuella kompetenssatsningar. En viktig del för att kunna skapa ovanstående förutsättningar är enligt författaren att ledningen har förtroende för sina anställda och ger dem möjlighet till att ta egna initiativ. Som ledare handlar det om att släppa på prestige och kontroll. Ovanstående resonemang föreslår därför ett coachande ledarskap som skapar en känsla av förtroende hos medarbetarna för deras kompetens. I gengäld kommer ledaren att kunna sätta upp långsiktiga mål och ta beslut som rör den övergripande verksamheten. Tack vare ett utvecklat förtroende kommer medarbetarna sedan vara villiga att arbeta efter ledningens långsiktiga mål och beslut.

Lagergren (2003:108-109) gör vidare starka kopplingar mellan förtroende och de sociala konstruktioner som ett företag bygger upp med hjälp av värderingar och normer. Det är dessa som gör det möjligt för medarbetare att samarbeta och därmed kompetensutvecklas. Att kunna kommunicera och därmed skapa förståelse för varandra grundar sig i den känsla av tillit och förståelse som råder på en arbetsplats. Göran Carstedt som suttit i ledningen för IKEA har enligt författaren gett följande uttalande om förtroende (Lagergren (2003:108-109);

”Förtroende och det man kan kalla förtroendekapitalet måste återvinnas varje vecka, varje månad och varje år. Det är aldrig givet att man med automatik kan behålla ett högt förtroendekapital. Jag har under mina trettio år i näringslivet kommit till insikt i att förtroende skapar den kraft och energi vi behöver för att vara framgångsrika, men att förtroende är en färskvara.”

De relationer ett företag har med aktörer även utanför verksamheten har enligt Rolandsson (2009:145-152) visat sig ha betydelse för tillitskapandet för ledningsgruppen. Det handlar om att ha en genomarbetad strategi som inger förtroende hos sin omgivning, att göra verksamheten stark med hjälp av dess resurser och agera professionellt i kontakten med externa aktörer. Det handlar om att hitta en balans mellan delaktighet och engagemang hos sina medarbetare och som ledare samtidigt kunna agera handlingskraftigt utifrån en hierarkisk ställning. För att skapa och behålla förtroendet gentemot sin personalgrupp krävs att man som ledningsgrupp

utvecklar ett reflektivt och dialogbaserat förhållningssätt till sin personal. Som ledning bör man enligt författaren därför alltid agera förhandlingsorienterat och vara lyhörd gentemot sina medarbetare. Det finns dock en aspekt som kan äventyra det förtroendefulla ledarskapet och som är svårt som ledning att kontrollera, nämligen den föränderliga omvärlden och dess påverkan på en organisations utveckling och förändring. Det ställer krav på ledaren att våga ta initiativ till förändring och vara medveten om de risker som kan uppstå i personalgruppen angående sammanhållning och frustration. Det handlar om att utveckla en balans mellan tydlig styrning och ett ansvarsgivande gentemot sin personal utifrån ett reflekterande förhållningssätt och en ständig dialog parterna emellan.

Även Höijer (2005:17-18) poängterar vikten av kommunikation som den avgörande delen i utvecklandet av tillit mellan ledning och medarbetare och att kommunikationen till omgivningen ständigt är den som prövas och som bör utvecklas och upprätthållas för att skapa tillit. Författaren förklarar utifrån en trappstegsmodell hur tillit utvecklas över tiden där det första steget avser den initiala tilliten som skapas utifrån rationella val med hjälp av en kalkylerad riskmodell där överenskommelsen är tidsbegränsad och kortvarig. På det andra trappsteget vilar grunden på tillit i de erfarenheter som var och en har med sig från relationen i det första trappsteget och det tredje trappsteget baseras på en djupare kontakt där tilliten har utvecklats vidare från de två tidigare trappstegen och utmärks av ett samförstånd som växt fram ur gemensamma grunder och värderingar. Tillitsskapandet är inte en linjär förutsägbar process utan ett resultat av den dynamiska erfarenhet som uppstår inom relationer och som varierar från kontext till kontext i ett öppet system. Tillitsskapandet kräver ansträngning och förutsätter att det finns en förmåga att skapa den, exempelvis att relationen eller arbetsuppgiften uppfattas som meningsfull av medarbetaren och att det finns en utvecklad känsla av grundläggande säkerhet hos den enskilda individen.

3. Forskningsmetod

3.1 Metodansats och metodval

Bakgrunden till forskningsproblemet är frågan varför medarbetarna har svarat som de har gjort i medarbetarundersökningen. Vad menar de med förtroende, och vad brister inom det? Som konstaterat så ger tidigare forskning och teoribildning inget allmängiltigt enkelt svar på frågan. En deduktiv ansats, där tydliga teorier och regler kan fastslå förklaringar, är därmed inte tillräcklig. Den andra vanligt förekommande ansatsen, induktiv metod, skiljer sig från deduktiv då den är en upptäckts väg snarare än bevisandets (Holme & Solvang 1997:51). Dock innebär den att utgå helt från empiriska observationer för att hitta en sanning, utan att ta någon större hänsyn till varken tidigare teoribildning eller till bakomliggande mer komplicerade premisser för fenomenet som studeras. Alvesson & Skoldberg (2008:55ff) föreslår därför en abduktiv ansats som tillvägagångssätt, vilken de också anser vara den i praktiken vanligast förekommande metoden vid fallstudiebaserade undersökningar. Abduktion utgår från empiri liksom induktion, men inkluderar även teoretisk förförståelse. Forskningsprocessen och analysen kan därmed ske med en alternering mellan teori och empiri, varvid båda kontinuerligt omtolkas i skenet av varandra. I denna fallstudie används abduktiv metod för att vi fann det vara det mest passande sättet att söka förståelse.

Medarbetarundersökningen var en kvantitativ studie som gav indikationer på vad den stora helheten av personalgruppen hade för övergripande uppfattning om t ex ledarskapet. Då fokus i den här studien ligger på en djupare förståelse av sociala processer och studien önskar förklara subjektiva upplevelser, vilket inte låter sig göras med siffror, så faller sig en kvalitativ studie naturlig (Holme & Solvang 1997:76ff). Vi valde därför intervjuer som metod för empiriinsamling.

3.2 Studerad verksamhet och urval

IKEA, eller mer specifikt IKEA Retail, är en kedja av varuhus som säljer heminredningsprodukter. Företaget grundades år 1943 och har idag verksamhet och medarbetare i 44 länder världen över. Totalt finns det ca 330 varuhus. I Sverige finns

17 stycken, och denna studie är utförd på ett av dessa. Sammanlagt har varuhuset omkring 300 anställda, och den största avdelningen är säljavdelningen. Då studien är djupdykande och kräver en begränsning av intervjuobjekt till hanterbar omfattning så valde vi att begränsa oss till endast en avdelning. Varuhuset består av ett flertal avdelningar, såsom sälj, logistik, HR etc. Säljavdelningen har den största personalgruppen, och en enkel hierarki bestående av säljare, enhetschefer och en avdelningschef. Vi fann den därför lämplig för vår studie.

Intervjuer har skett med avdelningschefen, två enhetschefer och tio säljare. Då vi var måna om att få ett gediget medarbetarperspektiv låg alltså tonvikten till antalet på medarbetare. Ungefär hälften av de intervjuade säljarna var inte underställda just de enhetschefer vi intervjuade, så upplevelser och citat från säljarna behöver alltså inte nödvändigtvis relatera till de specifika enhetschefer som förekommer i studien. Angående urvalsbias (Bryman 2011:169,179) så valdes intervjupersoner helt efter vem som fanns tillgänglig. Enhetscheferna var de som fanns tillgängliga för dagen, och säljarna valdes ut genom att vi gick fram till säljare på avdelningen i deras arbete och intervjuade de som hade tid. Ett slumpmässigt urval.

3.3 Intervjumetod

Utifrån frågeställningarna sattes intervjuguider ihop, lika till helheten men med vissa variationer för chefsintervjuerna. Först gjorde vi varsin enkel pilotintervju med bekanta för att upptäcka eventuella problem, såsom missuppfattningar i formuleringar etc., och efter detta samt efter synpunkter från handledaren reviderades guiderna innan användning.

Alla intervjuer genomfördes under två sammanhängande heldagar då vi vistades på varuhuset. Intervjuerna med säljarna genomfördes ute i varuhuset, mitt på deras dagliga arbetsplats, och de tog sig tid till att avstanna i arbetet och fokusera på intervjun. Under vissa intervjuer så hände det dock att de fick pausa för att hjälpa kunder. Syftet med att genomföra intervjuerna ute i varuhuset var att tydligare kunna sätta in deras berättelser i det sammanhang som de kommer från, för att förstå berättelserna bättre. Enligt Widerberg (2002:106) kan intervjuer på informanternas arbetsplats bilda en värdefull bakgrund för den efterföljande analysen. Genom att

hålla intervjuerna på detta sätt, samt med endast en intervjuare, ville vi avdramatisera intervjusituationen och skapa en personlig kontakt. Detta för att intervjuobjekten skulle bli mer bekväma och ha lättare för att prata öppenhjärtligt. Dock är det viktigt att beakta att svaren från intervjupersonerna kan ha påverkats på ett oönskat sätt av detta upplägg, om de känt sig hämmade av att någon förbipasserande kund kunnat höra samtalet.

Intervjuer med enhetschefer genomfördes i enskilda rum, med båda författarna närvarande vid de båda intervjuerna. Intervju med avdelningschefen genomfördes via telefon, också med båda författarna närvarande. Telefonintervju var inte önskat, men fungerade bra eftersom intervjupersonen hade avsatt gott om tid och satt i ett avskilt rum.

Bryman (2011:415) beskriver en semistrukturerad intervjuform som att forskaren har en lista över någorlunda specifika teman som ska beröras, vilken ofta kallas intervjuguide, men att intervjupersonen tillåts utforma sina svar på sitt eget sätt. Intervjuaren kan ändra ordning på frågorna och ställa följdfrågor vid behov. Denna intervjuform, som går att anpassa efter hur samtalet fortlöper, passade vårt syfte väl och var den vi använde oss av vid samtliga intervjuer. Den möjliggjorde att den gemensamma guiden, som vi hade för att alla skulle få möjlighet att svara på samma frågor, kunde kompletteras och varieras vid missförstånd eller för att uppmuntra till resonemang och reflektioner. Genom att låta samtalen vägledas av intervjuguiderna samt sträva efter att ställa öppna och inte ledande frågor så försökte vi göra intervjuerna så oberoende som möjligt av vem av studieförfattarna som ledde dem. Det är dock viktigt att beakta att detta bara är en strävan, intervjupersoners svar påverkas sannolikt alltid av vem som håller intervjun (Bryman 2011:368ff).

3.4 Analys

Alla intervjuer spelades in med diktafon. Inspelningarna transkriberades nästintill fullständigt, men vissa delar av intervjuerna, som föreföll oanvändbara eller inte relevanta, lämnades därhän. Bryman (2011:432) slår fast att det är onödigt att transkribera intervjumaterial som uppenbarligen inte är fruktbart. Endast inspelat och transkriberat material har tagits med i eller legat till grund för empiriredovisningen

och analysen. Efter transkribering sammanfattades intervjuerna i kategorier utifrån studiens frågeställningar och områden för intervjufrågor. Analys av detta material skedde sedan genom att leta efter mönster och fokusera på utstickande intressanta uttalanden i empirin, och genom jämförelser med teoriavsnittet. Strukturen på den redovisade analysen sattes med studiens frågeställningar som huvudrubriker.

3.5 Forskningsetiska principer och överväganden

I enlighet med Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer har vi utgått ifrån fyra övergripande etiska riktlinjer. Den första är ett informationskrav. Alla undersökningsdeltagare informerades om studiens syfte, vilka villkor som gällde för deras deltagande samt att all medverkan var frivillig. Den andra är samtyckeskravet, vilket uppfylldes genom att alla deltagare tillfrågades om (frivillig) medverkan. Den tredje riktlinjen utgörs av konfidentialitetskravet. Detta har vi behandlat genom att inga namn förekommer i studien, och uppgifter från intervjupersoner har förvarats på ett sådant sätt att obehöriga inte kunnat ta del av dem. Inga utlåtanden från medarbetare går att härleda till en specifik person, och IKEA har heller inte fått någon dokumentation över vilka medarbetare som har intervjuats. Vad gäller enhetscheferna så har vi i största möjliga mån gjort det omöjligt att avgöra vem av de två som har gjort vilket uttalande. Avdelningschefens uttalanden är de enda i studien som man, om man känner till vem som är säljchef på varuhuset, kan härleda till en enskild person. Den sista riktlinjen är nyttjandekravet, vilket konstituerar att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål. Denna riktlinje har också följts.

Studien genomfördes av författarna i samarbete med HR-avdelningen på IKEA-varuhuset. Som examensarbete inom Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet har studien dock ett krav om vetenskapligt förhållningssätt över sig. Frågan om dubbel lojalitet angående förväntningar från IKEA respektive universitetet övervägdes därmed av författarna. Inget som framkom under forskningsprocessen censurerades för att smickra företaget eller framställa det i bättre dager, men ett mål var att lyfta fram teman som kan vara användbara för IKEA-varuhuset i dess förbättringsarbete, och inte att djupdyka i alla tänkbara brister som kunde påträffas.

Genomgående i studien redovisas sidnummer till alla referenser. Detta för att läsaren skall ges möjlighet att enkelt kontrollera alla källor.

3.6 Pålitlighet, giltighet och transparens

Eftersom forskaren själv är det viktigaste redskapet vid kvalitativ undersökning och undersökningspersonerna påverkas av forskaren och dess egenskaper så påverkas också resultatet i hög grad av forskaren och dennes tolkningar (Bryman 2011:368ff). Detta faktum går knappast att komma undan, det ligger i den kvalitativa forskningens natur och bör så också göra, då syftet är förståelse och inte statistisk representativitet (Holme & Solvang 1997:94). För att göra denna inblandning så transparent som möjligt har vi i studien och i denna metodredovisning strävat efter att vara så öppna och tydliga som möjligt med hur vi agerat under empiriinsamlingen (intervjuerna) och hur vi har behandlat materialet. På grund av att en kvalitativ studie är kontextberoende och inte kan återskapas exakt (av en annan forskare eller i ett annat sammanhang), vilket är en förutsättning för reliabilitet, så är inte pålitligheten och generaliserbarheten lika central som i en kvantitativ undersökning. Icke desto mindre är det viktigt att ändå sträva efter pålitlighet, vilket vi alltså gjort genom att söka transparens i processen, för att läsaren ska kunna förhålla sig till denna (Silverman 2006:282).

Validitet handlar om i vilken utsträckning en framställning representerar det fenomen den refererar till, alltså om den mäter det den avser mäta (Silverman 2006:289). Eftersom den empiriska insamlingen i denna kvalitativa fallstudie inte genererar några direkt mätbara värden, och den därmed inte låter sig kontrolleras på något naturligt sätt, så är det inte helt enkelt att bedöma giltigheten. Vårt sätt att uppnå giltighet var att utforma intervjuguiden utifrån syfte och frågeställningar, undvika ledande frågor och uppmuntra intervjupersonerna att själva utveckla resonemang, för att undvika tolkningsfel. Närheten mellan intervjuare och intervjuperson gjorde att vi lättare kunde kontrollera hur intervjupersonen tolkade en fråga och därmed lättare kunde förstå hur vi skulle tolka ett svar. Men vi var också medvetna om att vi som forskare var medskapare till samtalet som fortlöpte, och att information från intervjupersonerna påverkas av oss intervjuare som personer (Holme & Solvang 1997:94).

4. Empiri och analys

I följande avsnitt analyseras empirin utifrån de frågeställningar som introducerades i inledningen, med direkta kopplingar till det teoretiska ramverket. Underrubrikerna är valda utifrån områden som visade sig ha störst tyngd i resultatet av våra intervjuer. Eftersom det finns en tydlig skillnad i hur medarbetarna upplever förtroendet för sin enhetschef och för sin avdelningsledning i IKEA:s medarbetarenkät, gör vi skillnad på utsagor om enhetschefer och avdelningschefen. Enhetscheferna benämns i direkta citat som ”shopkeeper”.

4.1 Hur upplever medarbetarna förtroendet för sina ledare?

4.1.1 Ledarstil

De allra flesta av våra intervjupersoner beskriver relationen till sin enhetschef som bra. Flertalet beskriver ledarstilen som coachande snarare än styrande. Enhetschefen har enligt flera medarbetare ett ödmjukt och lyhört förhållningssätt och flera intervjupersoner är eniga om att enhetschefen är bra på att fråga medarbetarna efter deras åsikt. De verkar också uppmäna sin personal att själva ta eget ansvar över vissa beslut och uppmuntrar till egna initiativ. Många känner sig fria i att styra sitt arbete och komma med nya idéer. I en intervju med en medarbetare framgår följande;

”... vi får ju ta mycket ansvar och bestämma hur vi ska göra med det här och så men sen måste vi alltid dubbelkolla med henne så att det är okej att vi sänker det här priset eller flyttar på den här grejen, (...) men vi får ändå göra det om vi tycker att det gynnar avdelningen.” - Medarbetare

Enligt Blomquist & Röding (2009:93) bygger det coachande förhållningssättet på en professionell tillit och en jämlikhet med varandra, samt handlar om att ställa frågor och coacha medarbetarna till att själva hitta svar till lösningen. Det stämmer väl överens med hur medarbetarna upplever enhetschefernas förhållningssätt på IKEA. Medarbetarna blir enligt dem själva coachade till att själva hitta lösningar på problem men berättar också att de ofta får förslag från enhetschefen om hur de skulle kunna

lösa en uppgift, och att enhetschefen är den som har sista ordet i beslut om förändringar.

Någon enstaka medarbetare beskrev enhetscheferna som ”Chefer, inte ledare på något sätt”, men i allmänhet var medarbetarna överens om att betrakta enhetscheferna som ledare snarare än chefer, när intervjupersonerna fick definiera begreppen chef och ledare själva. Flera medarbetare uttrycker sig som att de leder medarbetare till att göra ett bra jobb, snarare än att bestämma hur saker skall göras. Avdelningschefen uppfattas dock som mer styrande, vilket hon även beskriver själv att hon behövt vara i det läge organisationen befunnit sig i under en längre tid. Beskrivningen en medarbetare ger av en bra ledare; ”... en ledare mer tittar så att verkligheten hänger med. Ha med sig alla medarbetare, prata med dem, vara ute på golvet...” är också precis det som avdelningschefen beskriver att hon inte hunnit med på grund av hög arbetsbelastning. En enhetschef poängterar också att avdelningschefen egentligen har en god ledarstil, men att dennes tidsbrist gör att hon inte hinner utöva sitt ledarskap.

4.1.2 Delaktighet

Vid frågor som rör sig kring delaktighet svarar majoriteten att de känner sig delaktiga i det arbete som rör dem själva och att förslag till förändring tas emot positivt. Så här svarar en intervjuperson på frågan om delaktighet och möjlighet att påverka;

”..ja, till viss del, alltså kanske inte på högre nivå men det som rör mitt arbetssätt och mitt...eh...alltså man kan göra rätt mycket med sitt eget arbetssätt tycker jag...hitta din väg på hur du vill lösa saker, det ska lösas men sen hur du tar dig dit är lite ditt ansvar tycker jag” – Medarbetare

Janebrant (2000:63-64) skriver att nyckeln till motiverade och inspirerade medarbetare är en förtroendefylld relation där det finns möjlighet för medarbetarna att få vara med och påverka i beslutsprocesser, något som majoriteten av våra respondenter upplever att de får och som förmodligen har bidragit till den höga grad av tillit de känner för sin enhetschef. Janebrant trycker på uppbyggnaden av en vi-känsla med öppet klimat för att möjliggöra ett sådant tillitsskapande, vilket också stämmer med majoriteten av medarbetarnas svar. Gemenskapen sticker ut som grundläggande, och har sannolikt stor betydelse för tillitsskapandet mellan ledare och

ledda. Att skapa delaktighet och förankra beslut hos sina medarbetare är även enligt Rolandsson (2009:17-18) de viktigaste grundstenarna i tillitsskapandet. En platt organisation med nära relationer mellan sina medarbetare underlättar för ett sådant arbetssätt och skapar förutsättningar för en stark sammanhållning, engagemang och gemenskap. Den generella bilden är också att enhetscheferna involverar medarbetarna till hög grad; ”jag tycker att shopkeeper jobbar väl på ett sätt där de försöker ändå vara på samma nivå som oss medarbetare.” Den nära relationen till enhetscheferna underlättas också av att man har få hierarkiska nivåer.

Lagergren (2003:93-95) menar att ett företags viktigast uppgift när det gäller personalen är att kunna motivera och inspirera dem. Att ha möjlighet att påverka sin utveckling efter sin egen förmåga och få ta ansvar och kontroll över sitt arbete genererar en känsla av delaktighet och medbestämmanderätt hos medarbetaren och öka motivationen för arbetet. Flertalet av medarbetarna framstår som nöjda och motiverade, vilket kan förklaras av den delaktighet som de upplever. Dock verkar det finnas en gräns för hur mycket en chef kan involvera sin personal. En medarbetare berättar om en enhetschef att ”... hon är väldigt lyhörd, det kanske var därför hon blev sjukskriven.” Ett visst mått av distans och mindre mjukt ledarskap verkar nödvändig, då man också påpekar att ”Det märks ju ganska snabbt om det är en chef som pallar trycket eller inte.” Avdelningschefen, som många medarbetare förvisso upplever ett stort avstånd till, vilket vi snart ska se, har till synes hittat en bra balans för att hantera involveringsgrad, då hon av en medarbetare beskrivs som ”*hård men rättvis*”.

4.1.3 Öppet klimat

När vi bad medarbetarna beskriva stämningen på arbetsplatsen fick vi många positiva svar. Flertalet av medarbetarna beskriver den goda sammanhållningen, glädjen över att träffa sina kollegor och det vänskapliga klimatet. Några medarbetare berättar att de ofta träffas utanför jobbet och att de känner en tillit för varandra både på jobbet och privat. Så här säger en av våra intervjupersoner;

”Alltså som ni säkert redan vet, gemenskap är ett litet typiskt ord för just IKEA, eh... och det är faktiskt verkligen så att vi har väldigt bra kontakt med varandra och vi är alla...är väldigt trevliga mot varandra, snälla,

väldigt hjälpsamma och, amen det är aldrig något sånt här pust eller stön för att någonting ska bli jobbigt egentligen. Och det är väldigt kul med just IKEA att vi jobbar på det sättet och det är lite så IKEA vill ha det och dom har ju verkligen....det är väldigt kul att jobba på det här företaget” – Medarbetare

När vi ber medarbetarna beskriva öppenhet och hur eventuell oenighet hanteras uttrycker de flesta att oenighet och meningsskiljaktigheter ofta förekommer men att diskussioner som uppstår i de allra flesta fall kan lösas på avdelningen kollegor emellan eller med hjälp av sin enhetschef. Både enhetschefer och avdelningschefen lyfter också fram att en mångfald av åsikter är positivt för verksamhetens utveckling. En medarbetare nämner kundbemötande som ett eget exempel på ett område för oenighet som skulle kunna uppstå på en avdelning. Hon menar att kundbemötandet måste se lika ut på alla IKEA:s varuhus och att det är viktigt att man är ense om hur man ska bete sig i kundsituationer. En annan medarbetare identifierar öppenhet med orden:

”...att man kan ventilera om det är något som man funderar på, att man kan prata med nån kollega eller nån chef eller så om det är något man funderar på utan att vara rädd för att det här snackas vidare om eller att det misstolkas.” – Medarbetare

Flera medarbetare berättar hur enhetschefen uppmuntrar sina medarbetare till att säga vad de tycker och tänker så att de tillsammans ska kunna hitta en lösning som passar alla. Andra medarbetare identifierar öppenhet på liknande sätt och trycker på att man ska kunna yttra de känslor och tankar man har, att man ska våga säga ifrån, be om hjälp och att det inte ska finnas några förbjudna ämnen eller frågor. Här ser vi dock att det i relation till enhetscheferna finns en upplevd begränsning från vissa medarbetare. På en direkt fråga om huruvida relationen till enhetscheferna präglas av öppenhet svarar en medarbetare:

”Nej, verkligen inte. Man vill uppmuntra till det, men bara till viss del. Det beror lite på vad du säger vad du tycker och tänker skulle jag säga. Man uppmuntrar och säger att det ska vara öppet men säger du det som man inte vill höra då märker du ganska väl att det inte är öppet.” – Medarbetare

En annan medarbetare bekräftar den här bilden, att man kollegor emellan vågar vara helt öppna om allt, men att en del drar sig för att ta upp saker med chefen som man tror kan uppfattas som obekväma av denne. Sammantaget är alltså samtliga överens om öppenheten och gemenskapen som denna genererar mellan medarbetare, men i relation till enhetschefer och avdelningschef så varierar det stort i vilken grad man känner att man kan vara öppen.

Janebrant (2000:63-64) skriver att om en ledning vill ha inspirerade och motiverade medarbetare som känner en vilja och lojalitet gentemot företaget och dess framgång bör man som företag investera i resurser som syftar till att skapa en förtroendefylld atmosfär på arbetsplatsen. Det görs enligt författaren främst genom att skapa förutsättningar för en öppen dialog och genom att bygga upp en vi-känsla. Gemenskapen framstår som utmärkande lyckad på den studerade avdelningen, men gällande öppenheten så finns det utrymme för förbättring.

4.1.4 Kontroll

När vi ställer frågor om kontroll, hur kontrollen av medarbetare ser ut från företagets sida, är det många som inte vet vad de skulle svara, de fiskar efter hjälp och vill veta vad vi menar. Några nämner spontant stämpelklockan som ett slags kontroll och några av medarbetarna tar upp utvecklingssamtal som en typ av regelbunden kontroll. När vi frågar vidare hur medarbetarnas prestationer kontrolleras av företaget är svaren enstämmiga. Ingen kan komma på någon typ av direkt kontrollfunktion för prestationer. En medarbetare tar upp något som hon kallar för pottsamtalet på frågan om kontroll och utan att medarbetaren själv är medveten om det nämner hon en koppling mellan prestation och kontroll när hon berättar att en extern firma ska komma till företaget och kontrollera hur medarbetarens förhållningssätt ser ut mot kunden;

”... man ska ju uppfylla olika betyg då i olika delar i arbetsuppgift, eller man har lite olika saker. Eh...och det visst, det har väl funnits till viss del förut men kanske inte så. Det känns som att dom lägger större vikt vid det nu och att det är viktigare..(..) en chef man har gör en bedömning av hur dom tycker att man ska ha för betyg på den här pott...(...) Sen ska dom ju

också ha någon extern firma som ska komma och kolla hur vi är mot kund..” – Medarbetare

Vi har förhandsinformation om att stämpelklockan nyligen genomgått en omarbetning och att ett nytt system nyligen har införts på arbetsplatsen. Av de medarbetare som vi ställer en direkt fråga till om detta är majoriteten negativa till förändringen. En generell upplevelse av det nya systemet är att det är krångligare och till medarbetarnas nackdel. Det uppfattas som att det bidrar till en stramare kontroll;

”Jag kan tycka att det kanske är... det finns ju ingen flex nu och om du får en minut över i stämpelklockan så får du minus i pengar på det för att dom vill kontrollera hur mycket sena ankomster det är. Men åt andra sidan om jag kommer 4 minuter sent, eller 10 minuter, eller en kvart sent för att jag har fått jobba över så måste jag själv gå in och säga att det här ska jag ha pengar för... alltså det finns ju inte ge och ta...” – Medarbetare

Janebrant (2000:115) menar att ju mer kontroll i form av regler och formella lagar en verksamhet har desto större är risken för en upplevd känsla av misstro och misstänksamhet hos medarbetarna gentemot sin ledning. Detta kan vara en del i förklaringen till det lägre förtroendet för ledningen.

Några av medarbetarna relaterar kontroll, då de får tolka frågan själva, mer till olika maktuttryck. En medarbetare för ett resonemang kring hur avdelningschefen och övriga ledningen kontrollerar deras kunskap och därmed förutsättningar för att förstå verksamheten på ett mer övergripande plan. ”Så slänger man sig med förkortningar, och det gör ju att de som är på golvet har ju inte alls koll på vad de här förkortningarna betyder. Och det blir ju också en kontroll i och med att de har kunskap som inte vi får ta del av.”

4.1.5 Förtroendefullt ledarskap

Medarbetarna får själva definiera förtroende, och berätta hur de anser att man bygger förtroende i en relation med en annan människa. Definitionen av förtroende är slående enstämmig och ord som “lita på”, “känna sig trygg med” och att det är en ömsesidig påverkan återkommer i flera intervjuer. Att lita på att det man säger inte förs vidare till någon annan mot ens vilja, eller att nya idéer faktiskt förs vidare och inte stannar

hos någon som inte kan påverka eller göra någonting med idén återkommer också i flera intervjuer;

”... om jag har förtroende för chefen är väl att när jag tar upp grejer så vet jag att, kan inte han svara på dom så säger han -ja, men jag ska föra det vidare - ...typ att det verkligen görs och så tvärtom att han känner att han kan lämna ifrån sig grejer till mig som jag tar tag i och gör något med och inte bara struntar i det...” – Medarbetare

På frågan om medarbetaren har förtroende för sin enhetschef är majoriteten av medarbetarnas svar positiva och visar på en stor tillit för sin närmaste chef. Att förtroende måste byggas upp under tid, och att tillit är något som uppstår först när man själv får se att personen går att lita på genom att uppleva faktiska situationer tillsammans, är genomgående tydliga åsikter från medarbetarna. Att åtminstone någon eller några gånger ha arbetat tillsammans framstår som väldigt viktigt för förtroendebyggandet.

”... jag tror det är mycket dels tid och arbeta med varandra, ser hur vi arbetar ihop, och se hur hon arbetar och hur jag arbetar, det tror jag ger mycket. Se lite hur vi jobbar faktiskt och hur man tar olika situationer i olika arbetsprocesser som vi jobbar i.” – Medarbetare

En annan medarbetare menar att trots meningsskiljaktigheter mellan enhetschefen och medarbetaren gör den nära relationen och tilliten till varandra att oenigheter kan hanteras på ett bra sätt. Den nära relation som medarbetarna har till sina enhetschefer ökar enligt Bartram och Casimir (2007) möjligheten till tillitsskapande mellan ledare och ledda. Verbala signaler gör det lättare för människor att identifiera sig med och integrera med varandra och därmed utveckla ett förtroende mellan sig. Man poängterar också att det är lättare för en chef att agera förebild i fysisk närvaro, något som enligt författarna också är en av hörnstenarna för tillitsskapandet och som enhetscheferna på avdelningen verkar lyckas väl med. En medarbetare lyfter upp att om enhetschefen visar medarbetaren förtroende, genom att ge ”frihet under ansvar”, så tenderar man också som medarbetare att verkligen göra sitt bästa, och då uppstår en förtroendefull relation.

På frågan om medarbetarna känner förtroende för sin avdelningschef blir många av våra intervjupersoner däremot tysta och nästan lite ställda, flera av dem vet inte vem deras avdelningschef är. När vi berättar vem det är blir de förvånade och flera har ingen relation alls till avdelningschefen. Vissa svarar sedan trevande ja på frågan om de känner förtroende för sin avdelningschef medan flera andra konstaterar att det är svårt att svara eftersom de inte har någon direkt relation. Några medarbetare berättar att de ser avdelningschefen springa förbi avdelningen ibland och vissa brukar hälsa på henne i lunchrummet. "...hon visar sig ibland när hon går runt med ett gäng och kollar på grejer och då kanske hon sticker in med att - fixa det här - men hon kommer ju inte runt bara för att. Eller det kanske jag har missat i så fall om hon har gjort, men nee.."

Bara en av medarbetarna berättar att han tror att avdelningschefen är närvarande vid fredagsmötena, annars finns inget annat forum där medarbetarna träffar avdelningschefen under formella former. En av medarbetarna uttrycker vad det låga förtroendet för avdelningschefen innebär, och resonerar sig fram till att det beror på avstånd;

"Förtroende är för mig när du kan säga vad du känner och tycker i ditt arbete, utan att du blir dömd och det får påföljder för din anställning. Utan att du ska vara rädd att det ska få påföljder. Och det har jag inte för [avdelningschefen]. Jag skulle aldrig i livet våga säga vad jag tycker och känner. Jag är rädd för henne. Jag har knappt aldrig pratat med henne, jag tror det har med det att göra." – Medarbetare

Ovanstående utsagor visar på ett fysiskt avstånd och en upplevd social distans, vilket enligt Bartam och Casimir (2007) utgör ett naturligt hinder för tillitskapandet mellan människor. Det kan konstateras att så också är fallet mellan medarbetarna och chefen för den här avdelningen. Författarna föreslår kompensationsprocesser i form av exempelvis verkligt god kommunikationsteknik, för att trots avståndet möjliggöra ett tillitsskapande.

Liksom flera författare inom ledarskapsforskningen poängterar, däribland Rolandsson (2009:145-152) och Höijer (2005:17-18), kan vikten av kommunikation och dialogbaserad relation knappast underskattas. Den framstår som en avgörande del i utvecklandet av tillit mellan ledning och medarbetare. Den stärker också förklaringen

till varför en del av medarbetarna på avdelningen inte känner tillit till sin avdelningschef, som de sällar kommunicerar med, men däremot för sin enhetschef som de har daglig kontakt med.

De medarbetare som uttrycker att de har förtroende för avdelningschefen är de som har haft någon typ av kontakt med henne, utöver att säga hej i matsalen. ”Jag har fullt förtroende för [avdelningschefen]. Dels för att jag vet att hon är duktig och hon får saker gjorda. Och alltså förtroende, det byggs ju av olika situationer”. De medarbetare som har en relation till avdelningschefen, exempelvis genom att de pratat med varandra eller har sett henne i arbete, har ett stort förtroende för henne. Detta oavsett om de i dagsläget arbetar nära varandra eller inte alls.

4.1.6 Chefsomsättning

Under intervjuerna är det en fråga som sticker ut som oväntat intressant. Frågan handlar om huruvida man genomgått ett eller flera chefsbyten, och hur dessa i så fall upplevts och hur de påverkat arbetet. Det framkommer att samtliga medarbetare har genomgått flera chefsbyten, och att det finns många åsikter kring lämpligheten i detta. Chefsomsättning behandlas inte i studiens teoretiska ram, utan är ett område som främst framkommit som ett resultat av den empiriska insamlingen.

I linje med Rolandssons (2009:17-18) resonemang pekar intervjuerna på viktiga aspekter för verkligt tillitsskapande mellan ledare och medarbetare. Förtroende skapas över tid genom kontinuerlig kontakt och dialog, och det krävs att medarbetare får uppleva ledarens förmåga att uppnå resultat och mål i praktiken. Något som en hög omsättning bland ledare har svårt att ge förutsättningar för. När en medarbetare beskriver ledarstil och hur arbetet fungerar på avdelningen gör han tydligt hur stor betydelse stabilitet och kontinuitet har:

”Men alltså ett kontinuerligt chefsbyte, man får ju aldrig någon struktur på avdelningen. Med liksom en ledarprofil. Du kan ha fem olika chefer, alla är jättebra chefer men de jobbar inte likadant, så därför blir det ofta att när man byter chef så byts arbetssätt och olika strukturer på avdelningen hur saker och ting fungerar.” – Medarbetare

Många av medarbetarna upplever också just en förändring av arbetsuppgifter i samband med chefsbyten och menar att det är självklart eftersom personlighet följer med ledare och att alla ledare arbetar på olika sätt. En medarbetare som väntar på ett chefsbyte uttrycker sin osäkerhet kring det stöd och den kontinuitet som riskerar att gå förlorad innan den nya chefen är på plats och har hittat sin roll. Ytterligare ett citat från en medarbetare som belyser tidens betydelse i samband ett chefsbyte lyder;

”Allting börjar ju om lite från början. Shopkeepern har ju kanske varit chef på en lägre nivå innan man blir shopkeeper men man får ju oftast..., en gruppchef kommer ju ofta som ny som inte har varit chef förut och det tar ju ett tag att lära sig att vara chef så på ett sätt så börjar ju allting om..” – Medarbetare

En medarbetare gör själv kopplingen mellan många chefsbyten och relationsskapande, och förklarar att det är svårt att skapa en relation till någon som man inte arbetat med under någon längre tid. Personen uttrycker också svårigheterna kring utvecklings- och lönesamtal efter ett chefsbyte eftersom det är svårt för en ny chef att göra en rättvis bedömning på någons prestation när man inte har arbetat tillsammans. En annan medarbetare beskriver hur motivationen för arbetet har fallit efter ett nyligen genomfört chefsbyte då den nya chefen inte visar samma tillit till sin personalgrupp som den gamla chefen gjorde. Flera medarbetare belyser avsaknaden av långsiktighet i samband med chefsbyten. Detta är också något som Göran Carstedt (ur Lagergren 2003:108-109) lyfter upp som en av de viktigaste byggstenarna för utvecklandet av förtroende. Han menar att “Förtroende och det man kan kalla förtroendekapitalet måste återvinnas varje vecka, varje månad och varje år. Det är aldrig givet att man med automatik kan behålla ett högt förtroendekapital. (...) förtroende är en färskvara.”

Även Janebrant (2000:113-115) gör starka kopplingar mellan tillitsskapande och tid och menar att det tar lång tid att bygga upp ett förtroende, vilket på den här avdelningen kan vara svårt att uppnå, då det sker täta chefsbyten.

En medarbetare signalerar en uppgivenhet inför hur arbetet förflyter vid chefsbyten när han säger att ”Då utbildar man dem, tills de tror att de kan mer än man själv, och antingen slutar de, eller så blir de förflyttade. Så då kommer en ny igen.” Ett par

medarbetare ger bilden av ett dagligt arbete som påverkas starkt i samband med chefbyten. En beskriver det som att *”saker och ting faller mellan stolarna”* och en annan berättar att;

”Medarbetarna får ta alldeles för stort ansvar. Jag pratade förut om att chefen måste kunna ge ansvar, och det är bra att lita på sina medarbetare, men när medarbetarna får göra allting som chefen ska göra plus sitt eget arbete, då blir avdelningen lidande.” – Medarbetare

4.2 Hur upplever ledarna sitt eget ledarskap och relationen till medarbetarna?

4.2.1 Ledarstil

En av de enhetschefer som intervjuas ger liknande bild som medarbetarna av hur oenighet hanteras och beskriver sig själv som den som guidar medarbetarna fram till en gemensam lösning. Gemensamt beskriver enhetscheferna att de ger medarbetare relativt stort förtroende att ta eget ansvar, för att *”få folk att tro på sig själva och växa i sin roll”*. De menar att man får ha ett ödmjukt förhållningssätt, speciellt när man är ny som chef. Mer coachande än styrande ledarskap anser den ena enhetschefen fungerar bäst;

”... då är ju mitt fokus att lära känna gruppen och lära känna medarbetarna och förstå deras arbetssituation och...eh...visa tillit till dom... att jag litar på deras specialistkompetens...eh..medans man själv, jag som chef är en generalist då och backar ett steg när det gäller sådana frågor och försöker få förtroende därigenom.” – Enhetschef

Varken enhetscheferna eller avdelningschefen verkar tycka att det finns någon allmänt vinnande ledarstil, utan de anser sig använda den ledarstil som passar deras situation bäst. Skillnaden består i att enhetscheferna främst säger sig använda ovanstående mjuka stil, medan avdelningschefen förklarar att *”Våran organisation har ju länge befunnit sig på ett ställe där jag har behövt vara mer styrande”*, men egentligen, vilket visar sig med de personer hon arbetat länge med, *”så är jag mer coachande”*. Hon beskriver hur hon *”tänker mer med hjärtat än vad jag låter påskina”*.

Oavsett ledarstil så måste dagligen vissa beslut tas av en chef och då är det viktigt, för att få med sig sin personalgrupp, att kunna motivera beslutet. Enhetscheferna verkar inte uppleva några direkta problem med detta, men avdelningschefen återkommer till sin tidsbrist, som påverkar i vilken utsträckning hon känner att hon har med sig gruppen. ”När det går för snabbt och jag inte hinner göra det så bra som jag skulle önska så tror jag att man ibland inte riktigt förstår varför det blev på detta sättet och då tror jag att förtroendet kan få en törn.”

Att skapa delaktighet och förankra beslut hos sina medarbetare är enligt Rolandsson (2009:17-18) några viktiga grundstenar i ledningens arbete med att skapa förtroende i sin personalgrupp. Något som samtliga chefer i våra intervjuer upplever sig göra och utifrån vår tolkning därmed bidra till en förtroendefull relation gentemot sina medarbetare.

Rolandsson (2009:125-132) hävdar vidare att det handlar om att hitta en balans mellan delaktighet och engagemang hos sina medarbetare och som ledare samtidigt kunna agera handlingskraftigt utifrån en hierarkisk ställning. Författarens resonemang stämmer väl överens med det förhållningssätt som en av enhetscheferna beskriver ovan hur man som ledare i vissa sammanhang måste ta beslut över sina medarbetare utan deras delaktighet och att det i dessa fall istället handlar om att motivera sina beslut för sin personal. Författaren trycker även på betydelsen av ett coachande förhållningssätt gentemot sina medarbetare och menar att denna typ av ledarstil skapar en känsla av förtroende hos medarbetarna för deras kompetens. Resonemanget kan utifrån vår tolkning översättas till hur enhetscheferna på IKEA beskriver sin ledarstil och därmed skapa bidrag till den tillit som förekommer mellan medarbetare och enhetschef.

4.2.2 Öppenhet

Enhetscheferna upplever stämningen och klimatet på arbetsplatsen som öppet och att det är lätt att prata med medarbetare, vilket huvudparten av medarbetarna också uttryckte i relation till sina enhetschefer. En enhetschef säger att “...det tar ju lite tid att bygga förtroende så i en grupp men som det känns hittills så känns det väldigt bra.

Det är många så i gruppen som kommer och pratar med mig på ett öppet sätt så jag hoppas att jag har gett det intrycket att...ja..så..”

Avdelningschefens berättelse speglar något mer den bredare bilden, och inkluderar det som vissa medarbetare gav uttryck för, att de upplever klimatet som i allmänhet öppet men att det finns områden som man inte alls ska prata om. På frågan om det är en öppen stämning på avdelningen svarar hon ”Både ja och nej. Jag tror att det finns vissa frågor som vi kan vara än mer öppna om, definitivt, sen så har vi, vi har ett klimat där vi samtalar i vissa grupper, men jag tror kanske inte alla alltid uppfattar att det är okej att prata om allt.” Hon förklarar att det ingår i IKEA:s påverkanscirkel att ha en positiv inställning och lägga energi på att påverka det som går att påverka. De frågor som kan vara mer obekväma, såsom brist på resurser, pratar man inte gärna om. Men det betyder inte att man inte ser problemen, vilket hon befarar att det kan uppfattas som.

Liksom både Höijer (2005:17-18) och Rolandsson (2009:125-132) anger utgör kommunikation och dialog en central aspekt i det förtroendefulla ledarskapet, något som vi utifrån ovanstående uttalanden från cheferna uppfattar att IKEA:s chefer är medvetna om och arbetar med. En öppen dialog och förekomsten av en vi-känsla på arbetsplatsen är enligt Janebrant (2000:63-64) avgörande för tillitsskapandet mellan ledare och ledda och något som enhetscheferna i våra intervjuer ger uttryck för att bidra till.

4.2.3 Förtroendefullt ledarskap

Enhetscheferna beskriver förtroendet i relationen till medarbetare framför allt i termer av att lita på varandra, och då framför allt att båda parter tar ansvar för sitt arbete. Enhetscheferna behöver kunna lita på att uppgifter blir utförda, och medarbetarna behöver känna just att enhetschefen litar på dem, tror den ena av dem. Avdelningschefen känner stort förtroende för sina enhetschefer, och tror också att det tidvis är besvarat, med begränsningen att de ibland kanske inte känner sig helt insatta i vad hon gör och varför hon gör det, då hon inte hunnit kommunicera tillräckligt med dem. Avdelningschefens egen chef, varuhuschefen, har hon på alla sätt en förtroendefull relation till.

Liksom ovanstående resonemang föreslår Antonakis och Atwater (2002:697) att ett förtroendefullt ledarskap handlar om just ett ömsesidigt förtroendet mellan ledare och ledda där båda parter litar på varandras förmåga att utföra sitt arbete. Först då kommer medarbetarna enligt Janebrant (2000:63-64) att göra sitt allra bäst och vara motiverade för sina arbetsuppgifter. Något som vi utifrån de intervjuer vi har gjort med både medarbetare och ledare uppfattar att medarbetarna är och tolkar därför enhetschefernas förhållningssätt till sina medarbetare som ett bidrag till det ömsesidiga förtroendet.

4.2.4 Chefsomsättning

På tal om den höga omsättningen av chefer menar en av enhetscheferna att det förmodligen är glappet då en enhet inte har någon chef alls som är värst. Att ha en ny chef medför en del extraarbete när den personen ska lära sig arbetet, men att inte ha någon chef alls gör att en enhet, som en enhetschef uttryckte det, står still. Avdelningschefen gör tydligt att hon inte tror att förflyttningen av chefer är till gagn för medarbetarna, som inte hinner få kontinuitet och en utvecklingsresa med en och samma chef. Samtidigt lyfter hon också behovet av att etablera en stabilare struktur, ”sätta basen bättre”, vilket ska göra minska påverkan på organisationen varje gång en tjänst byter person.

Som vi diskuterade tidigare i analysen gör Janebrant (2000:113-115) starka kopplingar mellan tillitsskapande och tid och menar att det är en förutsättning för tillitsskapandet mellan ledare och ledda. Ovanstående uttalande från avdelningschefen går dock inte alls i linje med litteraturens förslag, vilket kan vara en av anledningarna till att företaget inte har gjort sig medvetna om problemet med en hög chefsomsättning eller inser vikten av kontinuitet.

4.3 Vilken roll spelar IKEA:s värderingar för att skapa förtroende för ledare?

Avsikten från företagets sida verkar vara att ett IKEA-mässigt ledarskap ska karaktäriseras av en överensstämmelse med IKEA:s värderingar. Avdelningschefen uttrycker sig kring att ledarna förväntas kunna; ”... leda och utveckla människor, om att vara målmedveten och att vara handelsman och att kunna kommunicera och leda

förändring. Så där uttrycker vi ju vad vi vill att våra chefer ska vara starka.” En förklaring som till synes motsvarar avdelningschefens svar lyder;

”... då tycker jag ju att det viktigaste för mig är ju att lead by example, och då gäller det ju alla de andra värderingarna att jag pratar om enkelhet, kostnadsmedvetenhet, att jag inspirerar, tydliggör saker, att jag är viljestark, att jag vill förändra... att man liksom lever värderingarna.” – Enhetschef

På frågor till enhetscheferna kring vilken typ av ledarskap de utövar handlar svaren också mycket om egenskaper eller arbetssätt kopplade till värderingarna. Enhetscheferna poängterar speciellt gemenskapstanken som ligger i däri, exempelvis då en av dem beskriver ledarskapet som ”att man arbetar tillsammans, vi är inte olika, en chef kan också stå och montera och att man alla hjälps åt liksom.” I övrigt verkar det stå enhetscheferna relativt fritt vilken ledarstil de vill arbeta efter; ”... vi ska ju följa våra värderingar, och utgå från dom liksom. Annars har jag inte fått några direkta riktlinjer.”

Även medarbetarna verkar uppfatta ledarskapet mycket som, förutom färgat av de unika personer som är chefer, just i linje med företagets värderingar och att man är jämlika oavsett titel; ”I grund och botten så tror jag... det är ju som jag sa förut, varje chef, varje ledare gör ju på sitt sätt men IKEA i grund och botten vill väl ha den där gula tröjan, att det inte ska vara så stor skillnad på chef och medarbetare.”

Dessa delar av ledarskapet, som är just specifikt IKEA-mässiga, förefaller också vara mycket uppskattade hos medarbetarna.

”Det är ju gemenskapen, alla arbetar på ett likt sätt egentligen och det är det som är lite härligt med IKEA och jag tror det är därför som det inte blir dom här tvisterna...(.) en sak till är ju att på det här jobbet känner man sig väldigt värdefull., vi får mycket komplimanger, vi blir väldigt pushade, vi får svar på tal att det vi gör är bra. Även konstruktiv kritik, och det är väldigt bra med IKEA att arbeta på just det sättet.” – Medarbetare

Vid vidare frågor om vad som är ett utmärkande IKEA-mässigt ledarskap svarar många medarbetare att det är det coachande förhållningssättet gentemot sin personal som urskiljer IKEA från andra och tidigare arbetsplatser, samt att ledarna arbetar nära sin personal och därmed blir en av dem. Flertalet medarbetare uttrycker att eftersom enhetscheferna är nära personalgrupperna och man arbetar mer med varandra, så får cheferna en förståelse för medarbetarna och deras arbete.

På öppna frågor till medarbetarna om det IKEA-mässiga sättet i allmänhet är det precis som med ledarskapet också många som kopplar ihop IKEA-mässigheten med företagets värderingar, förhållningssättet gentemot varandra och gentemot kunderna och till den gruppkänsla som råder på företaget.

Höijer (2005:17-18) förklarar utvecklingen av tillit i faser, och fastslår i sin trappstegsmodell att det tredje trappsteget, som utgörs av en djupare kontakt och tillit, utmärks av ett samförstånd som växt fram ur gemensamma grunder och värderingar. Detta är en passande förklaring till medarbetarnas, trots omständigheter såsom hög omsättning på chefer, höga förtroende för sina enhetschefer. IKEA:s värderingar delas i hög grad av och vägleder enhetscheferna, och det i sin tur genererar enligt Höijer större möjligheter för tillitsskapande mellan människor.

5. Diskussion

Den definition av förtroende som utkristalliserar sig i teorin visar sig stämma väl överens med hur både ledarna och medarbetarna i studien upplever förtroende. De beskriver, precis som enligt teorin, hur förtroende i relation till kollegor är något som byggs upp med tiden, hur det utvecklas i takt med att man får se hur någon arbetar i praktiken samt hur man upplever att information och åsikter tas emot och förs vidare. Både medarbetarna och ledarna relaterar förtroende till kompetens och att man i en förtroendefull relation kan lita på den andres yrkeskompetens och att den alltid kommer att utföra arbetet enligt bästa förmåga. Företagets värderingar ter sig vid intervjuerna väl förankrade hos både medarbetare och ledare. Det som sticker ut mest och som är genomgående i samtliga intervjuer är den vi-känsla och gemenskap som samtliga intervjupersoner hänvisar till och själva upplever på IKEA. I linje med teorin om förutsättningar för utvecklandet av tillit på en arbetsplats eftersträvar IKEA upplevelsen av en platt organisation. Man vill skapa förutsättningar för nära relationer mellan medarbetare och chefer, och enhetschefernas och medarbetarnas intervjuer vittnar också om en nära och god relation med hög tillit för varandra.

Vad som sticker ut i studien är att det råder en avsaknad av förtroende mellan medarbetare och avdelningschefen. Det framgår i intervjuerna att flertalet av medarbetarna inte har någon relation alls till sin avdelningschef. Som tidigare forskning visar och som i det här fallet bekräftas utgör det sociala avståndet därmed ett hinder för tillitsskapandet i en relation. Avdelningschefen har inte tid att bygga någon relation till sina medarbetare, det förekommer både ett fysiskt och socialt avstånd mellan avdelningschef och medarbetare och man arbetar inte med några kommunikationsprocesser för att kompensera detta avstånd. Resultatet är ett lägre förtroende för sin avdelningschef. Denne är själv medveten om problemet att tiden inte finns för relationsskapande processer. Detta finner vi går stick i stäv med IKEA:s värderingar om en vi-känsla och utpräglad gemenskap som företagets organisationsuppbyggnad syftar till att bidra till. Liksom Lagergren (2003:104) poängterar så är IKEA och dess starka företagskultur en förebild för många andra företag och dess värderingar går ut på att underlätta för upplevelsen av en platt organisation där hierarkiska och fysiska avstånd ska vara så små som möjligt. Det är

därför anmärkningsvärt att avståndet mellan medarbetarna och avdelningschefen är så stort som medarbetarna ger uttryck för i intervjuerna.

Vidare menar Janebrant (2000:115) att ytterligare kontrollfunktioner, stämpelklockan i detta fall, kan skapa misstro mot ledning. Även detta kan vara en bidragande faktor till det lägre förtroendet för ledningen. Däremot är medarbetarnas förtroende för enhetscheferna högt, så det framstår som att enhetscheferna inte ses som ansvariga för stämpelklockorna, utan att den kontrollen kommer från den högre ledningen.

Enhetscheferna är betydligt mer insatta i vad avdelningschefen gör och vem hon är. De uttrycker båda ett förtroende för hennes expertis och professionalitet, men någon närmre relation verkar inte finnas, till deras närmsta chef. De konstaterar kort och gott att de har förtroende för sin avdelningschef, men har svårt att utveckla vad det innebär och bygger på. Det framgår även här att tiden saknas för att skapa en ytterligare förtroendefull relation.

En tolkning utifrån ovanstående resonemang är att medarbetarna verkar lita på personerna men inte på funktionen. Majoriteten av medarbetarna har ingen relation till avdelningschefen, och de har då ingen person att känna förtroende för, vilket resulterar i avsaknad av förtroende för ledningen. De som faktiskt har någon relation med avdelningschefen, uttrycker också förtroende för ledningen. Däremot har de intervjuade medarbetarna högt förtroende för sina enhetschefer, som de känner väl och arbetar nära med. Detta trots att den höga omsättningen på enhetschefer skapar en osäkerhet kring hur länge man kommer att få behålla sin chef, samt att många rutiner brister i arbetet. Här uttrycks alltså en missnöjdhet över ledningen även på enhetschefsnivå, som trots det inte verkar påverka förtroendet för den enskilda personen som medarbetaren har som enhetschef. Vår tolkning är därför att det finns en stark tillit till personer, men inte till funktion eller position, den något luddiga ”ledningen”. Att det förekommer en hög chefsomsättning är även intressant i sig, med hänvisning till litteraturens koppling mellan kontinuitet och utvecklandet av tillit.

En del medarbetare uttrycker i intervjuerna att det råder ett öppet klimat, andra tycker däremot inte att man kan prata om vad som helst. Angående frågan om öppenhet befarar avdelningschefen att vissa medarbetare känner en avsaknad av öppenhet. Den

grundar sig enligt henne troligtvis i att ledningen uppmuntrar till att lägga energi på det man faktiskt kan påverka och inte på det man inte kan påverka. Ledningen har dock inte för avsikt att hämma en öppen dialog. Här finns ett behov av tydligare kommunikation för att undvika missförstånd och minskat förtroende.

6. Slutsatser

Syftet med studien var att bidra till en ökad förståelse av vad som påverkar förtroendefullt ledarskap. Grundläggande för förtroende mellan kollegor verkar vara en relation. Ju närmre, desto högre förtroende, men den behöver inte vara särskilt personlig. Så länge man har någon typ av relation, så finns möjligheten till förtroende. För att utveckla en relation behövs tid. Tid då man arbetar tillsammans, mycket eller lite och nära eller sporadiskt, kan bygga upp en tillit till varandras professionella förmåga, och därmed för personen som kollega. Dessa slutsatser illustreras tydligt i fallstudien, där förtroendet för enhetscheferna är högt men förtroendet för avdelningschefen, ledningen, är varierande.

Kontinuitet i relationer och på enskilda arbetsenheter är viktigt för medarbetarna, och en hög omsättning på chefer påverkar arbetet negativt enligt de medverkande i studien. Exakt hur det påverkar förtroendet har dock inte helt kartlagts. En missnöjdhet med hur väl arbetet leds torde påverka förtroendet för en ledning, men till synes har det inte påverkat förtroendet för enskilda enhetschefer. Vidare studier som inriktar sig på hur hög chefsomsättning påverkar förtroende, och verksamheten ur många andra aspekter, vore klart relevant.

Som helhet upplevs arbetsplatsen präglas av öppenhet, men en viss begränsning i vad medarbetarna upplever sig kunna prata om inför chefer finns hos en del. Här finns ett behov av kommunikation kring vad det beror på. Hur ledningen i vardagen ska göra verklighet av målet att medarbetarna ska fokusera på det man kan påverka och inte lägga energi på det man inte kan påverka, utan att hämma en öppen dialog, är förstås inte helt enkelt.

Huruvida en kontrollfunktion såsom stämpelklocka, vilket enligt tidigare forskning kan skapa misstro mot ledning, har bidragit till minskat förtroende för ledning kan inte fastslås. Däremot är det en inte helt ogrundad spekulaton, som skulle kunna bli föremål för ytterligare studier.

Studiens resultat tyder på att öppna och över tid utvecklade personliga relationer är det som bäst bygger förtroendefullt ledarskap. IKEA:s värderingar, som framstår som väl förankrade hos ledarna i verksamheten, ger goda förutsättningar för förtroendefullt ledarskap. Som Shih m.fl. (2012:1066) föreslår så skulle framtida studier också kunna undersöka hur ett förtroende kan påverka de anställdas prestationer och därmed ett företags resultat.

Ur personalvetenskaplig synvinkel är temat för denna studie och dess underområden intressanta då de behöver beaktas både i daglig operativ verksamhet och vid personalstrategiska överväganden. Hur ledare kan arbeta med relationsskapande, vilket samtalsklimat man vill främja, hur man gemensamt arbetar för en företagskultur som bygger på gynnsamma värderingar samt hur personalen skall kontrolleras och vilken takt på återväxt av ledare man vill ha, är alla områden där personalvetenskapen och ett företags HR-funktion bör agera drivande.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2006) *Tomhetens triumf: Om grandiositet, illusionsnummer & Nollsummespel*. Stockholm: Atlas i samarbete med Liber
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, T., & Tengblad, S. i Strannegård, L. & Jönsson, S. (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB
- Antonakis, J. & Atwater, N. (2002) Leader distance: a review and a proposed theory, *The leadership quarterly*, Vol. 13(6) pp. 673-704
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007) The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 (1) pp. 4-19
- Blomquist, C. & Röding, P. (2010) *Ledarskap - personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T. & Yang, S. (2006) Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black, *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol.12 (3) pp. 68-84
- Covey, Stephen M.R. (2006) *The Speed of Trust - The one thing that changes everything*. New York, NY: Free Press
- Gordon, G. & Gilley, Jerry W. (2012) A Trust-Leadership Model. *Performance Improvement*, Vol. 51(7), pp 28-35
- Janebrant, J. (2000) *Ledarskap och tidsanda*. Lund: Studentlitteratur
- Kamprad, I. (2007) *En Möbelhandlares Testamente. Lilla IKEA Ordboken*. Internt material. Inter IKEA Systems B.V.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Howell, J.M., Hall-Merenda, K.E. (1999) The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance, *Journal of Applied Psychology* Vol. 84 (5) pp. 680-694

Höijer, C. (2005) *Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt*. Vällingby: Elanders Gotab AB

Kallifatides, M. i Strannegård, L & Jönsson, S. (2009) *Ledarskapsboken* Malmö: Liber AB

Koestenbaum, P. (1994) *Ledarskapsdiamanten*. Lund: Studentlitteratur

Lagergren, H. (2003) *Mänskligt Ledarskap - om sambanden mellan tillväxt och tillit*. Falun: ScandBook AB

Rohlin, L., Skärvad, P-H. & Nilsson, S-Å. (1994) *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*. Lund: Studentlitteratur

Rolandsson, B. & Oudhuis, M. (2009) *Att våga leda i förändring - en fråga om förtroende*. Lund: Studentlitteratur

Salzer-Mörling, M. i Strannegård, L. & Jönsson, S. (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB

Shih, H., Chiang, Y. & Chen, T. (2012) Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23 (6) pp 1057-1073

Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data*. London: SAGE Publications Ltd

Strannegård, L. & Jönsson, S. (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB

Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. i Strannegård, L. & Jönsson, S. (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig på internet: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad 2013-04-22 kl. 12.46).

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide Medarbetare (Säljare)

Namn, ålder?

Beskriv din bakgrund inom IKEA

- Beskriv din avdelning

1. Hur uppfattar du stämningen mellan er kollegor på din avdelning?

- Öppet klimat? Vad betyder öppenhet för dig?
- Tycker man ofta lika eller olika? (homogena eller heterogena)
- Hur hanteras oenighet?

2. Hur uppfattar du relationen till din närmaste chef? (Shopkeeper?)

- Kännetecknas den av öppenhet?
- Hur hanteras oenighet?
- Känner du dig delaktig i hur arbetet ska utföras?
- Hur uppfattar du din sk:s ledarstil?
- Uppfattar du din sk som chef eller ledare?
- Uppfattar du din sk som coachande? Styrande?

3. Hur uppfattar du relationen till din avdelningsledning? (Säljchefen?)

- Hur kommunicerar ni?

4. Vad betyder förtroende för dig?

- Vad kännetecknar en förtroendefylld relation mellan chef och medarbetare?
- Hur väl stämmer det överens med ditt arbete?
- I relation till sk? Avdelningschef?

5. Har du varit med om ett eller flera chefsbyten?

- Hur upplevde du det?
- Hur påverkades arbetet?
- Hur påverkades du?

6. Hur upplever du kontrollen av dig som anställd? (från företaget)

- Hur du utför ditt arbete?
- Hur du presterar?
- Att du håller dina arbetstider?

7. Vad är IKEAmässigt för dig?

- Vad tycker du kännetecknar ett IKEAmässigt ledarskap?
- Hur väl stämmer det överens med ledarskapet på din avdelning?

8. Känner du att du kan vara dig själv på arbetet?

Bilaga 2: Intervjuguide Enhetschefer (shopkeeper)

Namn, ålder?

Beskriv din bakgrund inom IKEA

- Beskriv din avdelning

1. Hur uppfattar du stämningen mellan medarbetarna på din avdelning?

- Öppet klimat? Vad betyder öppenhet för dig?
- Tycker man ofta lika eller olika? (homogena eller heterogena)
- Hur hanteras oenighet?

2. Hur uppfattar du relationen till dina säljare?

- Kännetecknas den av öppenhet?
- Hur hanteras oenighet?
- Är de delaktiga i hur arbetet ska utföras?
- Hur uppfattar du din ledarstil?
- Uppfattar du dig som chef eller ledare?
- Uppfattar du dig som coachande? Styrande?

3. Hur uppfattar du relationen till din avdelningsledning? (Säljchefen?)

- Hur kommunicerar ni?
- Ovanstående frågor

4. Vad betyder förtroende för dig?

- Vad kännetecknar en förtroendefylld relation mellan chef och medarbetare?
- Hur väl stämmer det överens med ditt arbete?
- I relation till dina säljare? Din avdelningschef?

5. Har du varit med om ett eller flera chefsbyten?

- Hur upplevde du det?
- Hur påverkades arbetet?
- Hur påverkades du?

6. Hur upplever du att medarbetare kontrolleras? (av företaget)

- Hur de utför sitt arbete?
- Hur de presterar?
- Att de håller sina arbetstider?

7. Vad är IKEAmässigt för dig?

- Vad tycker du kännetecknar ett IKEAmässigt ledarskap?
- Baseras din ledarstil på praktiska erfarenheter eller på utbildning i IKEAmässigt ledarskap?
- Hur väl stämmer det överens med ledarskapet/ditt ledarskap på din avdelning?

8. Känner du att du kan vara dig själv på arbetet?

Bilaga 3: Intervjuguide Avdelningschef

Namn, ålder?

Beskriv din bakgrund inom IKEA

- Beskriv din avdelning

1. Hur uppfattar du stämningen mellan medarbetarna på din avdelning?

- Öppet klimat? Vad betyder öppenhet för dig?
- Tycker man ofta lika eller olika? (homogena eller heterogena)
- Hur hanteras oenighet?

2. Hur uppfattar du relationen till dina säljare och shopkeepers?

- Kännetecknas den av öppenhet?
- Hur hanteras oenighet?
- Är de delaktiga i hur arbetet ska utföras?
- Hur uppfattar du din ledarstil?
- Uppfattar du dig som chef eller ledare?
- Uppfattar du dig som coachande? Styrande?

3. Hur uppfattar du relationen till din varuhusledning? (varuhuschefen?)

- Hur kommunicerar ni?
- Ovanstående frågor

4. Vad betyder förtroende för dig?

- Vad kännetecknar en förtroendefylld relation mellan chef och medarbetare?
- Hur väl stämmer det överens med ditt arbete?
- I relation till dina säljare och sk? Din varuhuschef?

5. Har du varit med om ett eller flera chefsbyten?

- Hur upplevde du det?
- Hur påverkades arbetet?
- Hur påverkades du?

6. Hur upplever du att medarbetare kontrolleras? (av företaget)

- Hur de utför sitt arbete?
- Hur de presterar?
- Att de håller sina arbetstider?

7. Vad är IKEAmässigt för dig?

- Vad tycker du kännetecknar ett IKEAmässigt ledarskap?
- Baseras din ledarstil på praktiska erfarenheter eller på utbildning i IKEAmässigt ledarskap?
- Hur väl stämmer det överens med ledarskapet/ditt ledarskap på din avdelning?

8. Känner du att du kan vara dig själv på arbetet?